

学問への招待

経営学と私

鈴木 恒 男

Introduction to Business Management

Tsuneo Suzuki

目 次

1. 傍流の経営学入門
 - (1) “本流でない” “筋ワル” 誕生
 - (2) 現状改革志向から
2. “経営学ブーム” との巡り会い
 - (1) 坂本先生を知る
 - (2) “マネジメント・ショック” から
3. 好奇心と体験
4. 今、経営学の醍醐味を知る
 - (1) 今にして思うこと
 - (2) 人間の学として
 - (3) 複雑系の学問として
 - (4) 動態的な理解の学として
 - (5) 経営学と実務家
5. おわりに
——経営学のとりもった奇縁——

1. 傍流の経営学入門

(1) “本流でない” “筋ワル” 誕生

論集委員の柳川先生からの執筆依頼は、実務家出身でありながら、結構本など書いた経緯を含めて、経営学を学ぶ学生に何か書いて欲しいとのことであった。その際「論集」の体裁にとらわれずに、ありのまま、思いのまま、自由に書いてよいということでお引き受けした。しかし、本学に来てからまだ「論集」に一本も書いていない身で、そんなことをしてよいのか、内心忸怩たる思いをするが、誠に異例の“学問的生い立ちの記”を書いてみるのも、これからの経営学の教育や学習に何か意味もあろうかと考え、あえて筆をとることにした。

最近、ある経営学者の本のまえがきに、学者仲間では、最初からずっと大学で、研究者の道を歩んで来た、いわゆる純粋培養の学者は、“筋がよい”といわれ、私のような民間企業育ちで、途中から大学の世界に入って来た連中は、“筋がワルい”学者と区別されているという。

ある国立大の助教授をしている私の次男に聞いてみたら、そんな表現は聞いたことがないが、自分はこういっているという。仲間の先生からよく家族のことを聞かれ、親爺の話をするとき「それじゃ学者一家ですね」といわれるが、それには「そうじゃないんです。うちの親爺は“本流”の学者じゃありません」と答えることにしているという。まあ似たような表現である。

もともと大学（旧制）は法学部。もっとも当時は、経営学部はもちろん、経営学科も無かったし、企業に行くにしても、経営学を専攻する学生などほとんどいなかった時代である。

しかし私の世代は、社会に出てから、経営学に関する、一寸特別の時代経験をもち、私のように大学の世界に入った人も、私の友人知人で20名近くはいる。別に企業経験があるだけで大学にこれたのではなく、オーソドックスな勉強はしていないが、傍流ながら、企業にいて半ば仕事上、半ば自発的にいろいろ勉強することが多かったことが、今日あるもとになっている。

(2) 現状改革志向から

当時の私については、自らあれこれ書くよりも、第三者のこんな〈証言〉がある。これは、昭和40年前後、私などもよく執筆した専門経営誌“マネジメント”（日本能率協会）編集長だった壺岐晃才氏（のちに東京経済大学教授、国民経済研究協会理事長で故人）の著書「証言・戦後日本の経営革新」（昭和56年）からの引用である。

『昭和27年春、東京大学法学部を卒業してF社に入社した鈴木恒男が、〈経営学らしきもの〉に触れたのは、毎月10日間、約1年間にわたって行われた日本科学技術連盟の〈統計手法コース〉への参加だったという。

“西堀栄三郎先生などがリーダーとなって実施されたあのコースで、私は、はじめてQC（品質管理）を知り、モノの考え方という点で開眼したように思ったものです。当時の講師には行政管理庁統計基準局長だった美濃部亮吉さん（元東京都知事）や、東芝の浜野毅さん（当時市場調査課長、現監査役）などもおられました。ともあれ、これがひとつのきっかけとなって、私のなかに〈現状改革志向〉が急速に高まったのです”（中略）

鈴木はこう語る。

“なにしろ、当時は、タイガー計算機を導入することさえも、上のほうが反対するという状態だったのですから……”

そうした不満もあって、一時は労働組合本社支部の役員に就任、29年には大会議長をつとめるということもあったが、やがてあるジャーナリストの紹介で坂本藤良とあい、〈経営管理ゼミナール〉という研究会組織に参加20人ぐらいの仲間たちと経営学の勉強に没入することになる。（中略）

“とはいえ、まだ新しい経営管理技術や経営思想を、企業の中に導入することはできませんでした。かなりの抵抗がありましたからね。結局は、外部からのインパクトがあってようやくそれが実現することになるのです。インパクトのなかで、とくに大きかったのは家電への進出という新しい事態の到来でしょうね。”と鈴木はクールにふり返る』

壺岐さんのこの証言は、昭和30年代、私の経営学入門の一端を描いてくれ

たものである。そして、それは俗に“経営学ブーム”と呼ばれた時代の大きな流れの中でのことだった。大学制度としては、旧制最後の教育を受けた私は、いわゆる学問、理論的思考をしっかりと教えられ、身につける体験に恵まれた。加えて、戦時中、旧制中学での大きな勉強ブランクのあとだけに、学ぶことへの焦りと貪欲さが、企業生活の中でも、単なるサラリーマン生活に止まることを許さなかったのであろう。

2. “経営学ブーム”との巡り合い

(1) 坂本先生を知る

昭和33年4月、新書版261頁の「経営学入門」（別題は、“現代企業はどんな技能を必要とするか”）という本が出版され、当時の常識をこえて、これがベストセラーのトップに踊り出たのである。世のサラリーマンが、われもわれもと買ったわけだ。そしてこれを契機に、企業や経営関係の本が人気を呼び、昭和40年代頃まで、“経営学ブーム”が続いたのである。

筆者は、前記のように、この本の著者坂本藤良先生と、その2年ぐらい前、ダイヤモンド社編集部にはいたI氏の紹介でおあいし、東大の先輩でもあり、家も駅1つということもあって、度々坂本先生を訪ねるようになっていた。東大の経営学の教授馬場敬治先生の愛弟子である坂本先生は、当時慶応の商学部講師であり、われわれ若い実務家にも親しく接し、先輩というより師として教えられることが多かった。そうこうしているうちに、勉強したい若い実務家を集めた研究会を発足させようということになり、前に紹介された〈経営管理ゼミナール〉が誕生したのである。

若い実務家の研究会としては、昭和31年にドラッカーの「現代の経営」を翻訳出版した〈現代経営研究会〉があった。当時立教大にいた野田一夫先生（前多摩大学学長、現在宮城県立大学学長）が、この本の監訳者であり、この研究会は、野田先生を中心に設立されたものと聞いている。メンバーは、フルブライト留学生など英語に強い人たちが多く、この出版以来、メンバー

のタレント化が進み、研究活動はやや空洞化していた。

これに対し、坂本先生は「日本への管理技術の導入がバラバラで、統一がとれていなかったで、それを体系的・歴史的に位置づけたい」と考えておられ、われわれ実務家との地道な研究活動に意欲をもっておられた。

しかし、「経営学入門」の爆発的売れ行きは、坂本先生をまったく間に売れっ子にし、原稿や講演依頼が殺到し、超多忙となって、身近にいた私まで、いつとはなしに坂本先生をお手伝いするようになった。始めのうちは半ばゴースト・ライターとして、そうこうするうちに出版社などに、直接私の名前を出され、短時間の間に、経営に関する一（半？）人前のライターとして、多少名前が売れるようになってしまった。それほど当時は、経営関係でものが書ける人が少なかったということである。

もちろん私自身、専門家として育ったわけではなく、一介の実務家に過ぎず、インプットなしに、アウトプットが生み出せるものではなかった。そのため、とに角猛勉強しなければならず、坂本先生の指導や助言を受けながらの俄か勉強で、会社勤務の傍ら、寸暇を惜しんで勉強をした。そのうち、学者や経営者などの知人もふえ、日々充実もしていたが、全くめまぐるしい毎日であった。しかし三十代であり、何よりも若さと健康に恵まれたのが、それを可能にしてくれたのであろう。こんな体験の中で、経営学の理解や考え方を急速に深めることも出来たわけである。このようなことはやりたくて出来るものでもないし、全く偶然の賜であると同時に、坂本先生のお蔭でもあった。

そのさ中長男が1才ちょっとで、はいはいからよちよち歩きの頃だったと思うが、昼間会社に行っている間、長男が私の座り机の上から原稿用紙をひっぱり出し、脇においてあった鉛筆で、用紙の升目に小さな丸を書いていたというのである。家内からこの話を聞いた時は、本当に驚いた。休みの日でも机に向かって原稿ばかり書いていた父親の姿を見て、こんなことになったのであろう。私のようなものまで、ひっぱり舐になるという“ブーム”の時代の一つの描写であった。

坂本先生には、世間からいろいろ批判もあった。先生は、“経営学ブーム”のさ中に、慶応の講師をやめられてからは、大学生活に戻られず、そのあと父上が創業された製薬会社の再建にあたられた。しかし思うにまかせず倒産したことが世間を騒がせ、ジャーナリズムの恰好的になったりした。その後専門学校の経営にあたられる一方、著作も続けられ、亡くなられる前は、幕末に渡米し、株式会社形態導入の源流を作った小栗上野介の研究をまとめるなど、異色の歴史まで手がけられていた。

今、大学に身をおく私は、本当に多才であった先生に、ぜひ先生の理想とする経営大学を創設して欲しかったとつくづく思う。誠に惜しい、若過ぎた死（昭和61年）は、その機会を奪ってしまった。

(2) “マネジメント・ショック” から

もちろんこれほどの“経営学ブーム”が、たった一冊の本だけで、生み出されたものではなかった。戦後の日本は、何もかもアメリカとの格差を思い知らされ、特に企業経営レベルの差は、経営者、管理者などに、大きな“マネジメント・ショック”を与えた。戦後間もなく、連合軍総司令部民間通信局（CCS）が、日本の経営者たちを対象に行った、CCS講座をきっかけに、続いてアメリカ占領軍の中核の一つであった極東空軍によるMTPと呼ばれた部課長クラスの教育訓練システムをはじめ、総司令部によるTWI（第一線監督者訓練システム）などが、次々に日本の企業に紹介されたのである。いわば経営に対する scientific approach が、日本人を洗脳する大きなインパクトをもたらしたのである。それは大体昭和22、3年から28、9年までの頃であった。

もう一つの大きなインパクトは、28年頃から、これまたアメリカの提案による“生産性向上運動”と、そのための中心機関である“日本生産性本部”（現・社会経済生産性本部）の設立（昭和30年）であった。30年から約10年間に、日本の企業の経営者、管理者による、660チーム、6,600人が、視察団として渡米し、アメリカの企業経営を実地に学ぶ機会が与えられた。

私の直属の担当役員もこれに参加し、そのことも、私がアメリカのマネジ

メントを学ぶ大きな動機になった。その頃入手した、GE社の5代目社長R.J.Cordinerの講演をまとめた“New Frontiers for Professional Manager”を読んで、GE社の分権化組織の理念と実践にふれた感動は、私の管理や組織の学習への大きな刺激になった。

とに角、時は日本の高度経済成長期、いろいろ紆余曲折があったにせよ、わが国企業は主としてアメリカの企業経営から大きな影響を受けながら、企業の中に科学的、合理的な経営技法が開花し、いわば経営革新の流れの中を進んだ時代であった。

その間、私はその聲咳に接し、私自身の経営学の学習に大きな影響を与えて下さった三人のすばらしい学者についてふれておきたい。

一人は、坂本先生を通じて、ご指導を受ける機会に恵まれた馬場敬治先生である。それまで、経営学の学問的性格と価値に、いささか理解しがたいものを感じていた私は、先生のお話や論文によって、経営学研究への大きな道が開かれたと思う。先生の著書「経営学と人間組織の問題」は、今でも私の座右の書として、時に読み直す機会がある。先生は当時、ドラッカー（先生はドゥルッカーといわれていた）はもちろん、バーナード、サイモンについても詳しくふれられており、一歩抜きん出ておられた。

二人目は、馬場先生や坂本先生とご一緒におあいすることが出来たドラッカー教授である。「現代の経営」が日本で出版された直後の来日の時であったが、いわゆる経営学者というより、その幅広い現代社会へのダイナミックな洞察展望に、大きな感動を覚えた。その後ドラッカーの数多くの著作は、いずれもその時々の私自身の迷いや疑念を解いてくれるものばかりであった。

三人目は、アベグレン博士である。その著“Japanese Factory”は、「日本の経営」として翻訳されたが、これが“日本的経営”の特徴、即ち終身雇用、年功序列、企業内組合を指摘し、日本の経営人に大きな影響をあたえた。私はその翻訳以前に、原書で読み、前記の坂本先生との研究会に、同博士を招くことが出来た。本来アメリカ人を対象に書かれた本だが、本国での反響より日本での影響が大きかったことは、後に博士も驚いておられたと

聞く。博士もまた私のその後の研究、特に足下の日本的経営について考えを深める大きなきっかけを、直接作って下さったわけである。

3. 好奇心と体験

実務家としての私は、F社に入社以来13年間、本社スタッフ部門で、経営統計、事業の調査計画、総合予算の編成、内部監査、外国会社との技術提携、いわゆるゼネラル・タッフと、大変恵まれたキャリア・パスを歩み、かつ、その間に管理職の経験も積むことが出来た。その後ライン部門に出て、昭和40年代には営業企画、M I S がいわれ始めた頃のコンピューター部門の管理職も体験することが出来た。これらの仕事は、いずれも実務をこなすだけでなく、自らの幅広い学習を必要とするものばかりであった。

その後、昭和45年から49年まで、フランチャイズ・システムによるホテル・チェーンの創業に、取締役事業本部長という事実上の責任者として参加し、アメリカのバジェット・ホテルのチェーンに行った。その頃、丁度私は、サービス業の将来に関心を抱き、フランチャイズ・システムについても興味をもって調べていた。たまたまこの事業の中心におられる故石川浩三氏（日本レンタカー・サービス(株)元社長）や、新田善三郎氏（故人、当時第一ホテル常務、私の亡兄の友人）などと知り会ったのが、この事業に参画するきっかけであった。

その数年間に8つのホテルをオープンし、その他十数地点の着工や計画まで進め、軌道に乗ったところで退任した。このチェーンは現在、海外も含め全国に80余のホテルを経営している。

そのあと、かつて経済同友会の代表幹事を長くつとめられた木川田一隆氏（東京電力元会長）をはじめ、財界有力者が中心となり、主要70社が出資して設立された新しい都市開発の会社に移った。それはかつて私がつとめたF社で、企画課長として直接仕えた社長が、この会社の初代社長に就任されたのが縁で、49年にその会社に招かれたのである。50年から60年まで、その

関連会社2社の社長、会長をつとめることになった。

というわけで、45年から60年までの15年間は、経営者の立場で、実務に専念した時代であるが、この間も私は、過去の経験を数冊の著書にまとめることが出来た。もちろん著書としては、既に昭和34年、学者と実務家の協同によって刊行された「現代経営学全集」（第1、5巻中央公論社）がある。その第1巻は“経営学ブーム”のさ中で、ノンフィクションのベストテンに入ったほどである。また40年には、最初の単著「ゼネラル・スタッフ」（ダイヤモンド社）を出した。今考えても、最初の本は、正に全身全霊を打ち込んで書いたという想い出がある。これも初版5千部、6、7版を重ねたが、今の専門経営書の出版から考えると全く夢のようである。

これらを含め、これまでに私は、専門書、啓蒙書、翻訳書20数点（単、共著を含む）を書いたことになるが、その中には単著の韓国訳（「会社再建」韓国能率協会）も含まれている。冊数としてそれほど多いわけではない。私の友人で、同じように実務家から大学に転進した大坪檀さん（現・静岡産業大学教授）などは、積みあげれば背丈ぐらいの著書があると思う（もっとも彼は、私より背が低いが）。

著書のほか、“経営学ブーム”時代は、経営専門誌が10冊近くあり、毎月どれかに原稿を書いていた。経済誌「エコノミスト」には、坂本先生の代筆で一年間毎週連載もしていたから、実務家としては、ずい分ものを書いたことになる。

こんなことが出来たのは、傍流でありながら、実務的には結構幅広い経験を持ち、また私自身、単に職務をこなしているだけでなく、どんな仕事にも、強い好奇心を抱き、突っ込んで勉強する癖があったことによるものと思う。都市開発の仕事に携わった時も、コミュニティ論まで専門雑誌に書いたほどであった。

また、“経営学ブーム”のさ中には、「図書新聞」（週刊）から、一年余にわたり、経営書の書評コラムを頼まれた。毎週ぼんぼん送られてくる経営の新刊書を、1、2冊選んで書評を書くことで、ものすごい読書力、速読術を

身につけることも出来た。最近、知人のある国立大の先生から、手紙をもらい、文献を調べていたら、あるマーケティング関係の本にはさまれていた出版社のシリーズの栞りに、私の書評が出ていて、その内容のコピーをつけて、それが的確であるというお褒めの言葉まで頂いた。40年近くたって、私の書評にこのような反響があったのには、驚いてしまった。内容を見て、内心ホッとした次第である。こうした読書体験も、私の勉強に大きな力となったと思う。

体験といえば、昭和57年から平成元年まで地元所沢市の教育委員に選ばれ、のちに教育委員長をつとめたが、これも私にとっては得がたい経験であり、教育を含めた地方行政にふれて学ぶよい機会であったと思う。その時も好奇心の強い私は、勉強もし研究もした。この分野の本が、私の書棚に占められている割合が、意外に多いのに今さらながら驚いている。

4. 今、経営学の醍醐味を知る

(1) 今にして思うこと

これまで述べてきたように、私の経営学を学んできた経緯は、“本流”でなく、“傍流”であった。従ってその学び方にも、学んだ範囲にも偏りがあり、深さにも欠けた面があったと思う。しかし今、私はつくづく経営学を学んでよかったと思うし、ここに来てようやく本当に理解が進んで来たように思う。

自らの足りなさや、偏りを意識すればするだけ、文献を読み、発表を聞く機会をふやし自らの考えの裏づけを求め、そこから新しい発想も生まれてくる。もちろん、まだまだ十分に理解出来ていないテーマや文献もある。その意味では未完成であろう。しかし、今にして思うことは、経営学の醍醐味がわかり始めたということであろう。その醍醐味は総合的なものであるが、それを以下、思いつくままに書いてみたい。

(2) 人間の学として

管理論、組織論を含めた経営学について、その百年の歴史をたどってみるならば、それは経営の重要な要素である人間に対する見方、即ち人間観の大きな展開だったといえる。その意味で、経営学は「人間の学」として理解することが出来るのではないか。

テラーの科学的管理法は、経営管理編、経営学の体系的考え方や理論の源である。テラーの考え方の基礎にあるのは、機械人モデル、経済人モデル、あるいは機能的人間モデルだったといわれる。

ファヨールは、一般にテラーと共に、伝統（古典）的管理論としてとらえられるが、その管理原則の適用を、「厳密でなく」「絶対でなく」また「同じ条件で二度適用することはない」ともいつている。これは管理をする立場と、管理される立場の人間についての見方がそこに反映されていると思う。必ずしも人間観を明示してはいないが、テラーの見方とは違いがあるのでないか。

メーヨー、レスリスバーガーによって定立された人間関係論における社会人モデル、マズローの欲求五段階理論を基礎に、そのあと展開された動機づけ理論では、その人間観は自己実現人モデルといわれる。

さらにまた、バーナードの人間に対する複眼的視点は、全人モデル、非経済人モデルともいわれる。

そして現在は、人間を知識創造者として見る考えや、後にふれる複雑系の思考からは、組織行動に対して新しい人間観も生まれようとしている。

経営における人間の問題は、結局古くて新しい問題であり、時代の変化と共に、それは経営管理、経営組織の中心課題となり、さらに新しい展開が生まれることが期待されているのである。

経営学は、人間の行動の研究、人間の理解を通して展開して来た学問ということになる。その意味では、まだ未完成の、そしてさらに無限の展開が期待される学問であり、私はそこに大きな魅力を感じている。

(3) 複雑系の学問として

経営学の学問的特質として、その実践性があげられる。実践的学問としては、人間の体、その病気と健康を対象にする医学、人間の生活に必要なものの生産を対象とする工学、そして、そのものやサービスを生産する制度としての企業や経営を対象にする経営学の対比を考えてみたい。

人間の生命、それは肉体と精神による活動であるが、医学はその現象や機能を観察、分析し処置をする。そこには相当程度の共通性や普遍性がある、科学としての医学が成立する。人間そのものは、天地創造の神により、自然の摂理によって創られたと理解される。

工学は、人間が自然の法則を発見、理解し、与えられた自然の資源を人間の智慧（変形、加工など）によって、生活に必要なものに転換する。自然や自然の法則は、いわば神の摂理によって創られたものとして理解される。

経営学が研究対象とする企業と経営は、人間の知的（精神的）活動によって創造された制度、システムの形成と、それを人間の協働によって運営する過程である。本来的に個別性の強いものであるが、人間が、それを慣行として制度化するに伴い、制度としての共通性、普遍性が形成されてくる。

医学や工学の対象が、自然の摂理に直接結びついたものであるのに対し、経営学は人間による創造物、創造過程を研究とすることでその実践性の性格も異なるものがある。

企業と経営は、人間行動の集合体として理解される。人間の意思は、原因によってすべて規定されるとはいえない。自然の諸現象や歴史的出来ごとのように、因果関係を中心とした決定論で説明出来る度合いが薄くなる。

最近、複雑系という概念が広くとりあげられるようになった。従来の科学、因果関係による決定論、その基礎となる要素還元による分析、その総和で全体を説明するという理解の組み立てでは説明出来ないこと、そこに複雑系という概念が生まれた。即ち、複雑なものは複雑なまま理解しようとするアプローチである。

自然科学でも、デカルトの近代科学の手法で説明出来ない現象は、まだま

だ存在する。私は、経営学こそ、この複雑系の思考が大きくいかされる領域ではないかと思う。近頃では経営を「組織的な知の創造」とか「知を創り続けるもの、個人的レベルの知から組織的レベルの知の循環による高度の知の創造」という考え方が展開されている。

知の創造のためには、人間による創造的発想（創発）や洞察が不可欠のものとなる。創発といっても、少数の人の天才的ひらめき、直感によるのではなく、むしろ多くの人間の知の蓄積から生まれてくる質的發展として理解されるものであろう。

創発と共に、複雑系思考には、自己組織性という概念がある。これはバーナードの、組織均衡論が依拠するホメオスタシス（自立的恒常性）に関連して理解することが出来る。このような思考で、経営学の新しいパラダイムを考えていくこと、それは経営学を研究する大きなインセンティブではなからうか。

(4) 動態的な理解の学として

こう考えてくると、経営学の理解は、表現を変えれば、static（静態的）なものに止まらず、dynamic（動態的）なものであるということではないか。

経営学はその研究対象自体が、実践活動の過程ないし、ある時点での結果であるから、実務家が実行した過程なり、手法（art）を、避けることは出来ない。従って、経営の現場での実験、その変化なり比較を研究することによって理論が構築されて行くものである。

しかし、このことは時として、artの整理分析に止まってしまうおそれをはらんでいる。現象としての経営活動の実態の整理ないし分析に止まるとれば、それは静態的なとらえ方、理論づけに終わってしまうことになる。

本来企業活動は、継続的、発展的に展開されているものである。これをある時点でとらえることは、研究のアプローチとしては当然のことであろうが、それは一つのステップであって、過去から現在を、動いている状態、変動している状態ととらえること、その中から理論を構築していくことは、動態的なアプローチによって生まれ、将来の展開に結びつく内容の提示が期待され

るものである。経営学の研究は、そうでなければならないと思う。

企業活動は、すべて実験とは異なり、因果関係が証明されるわけではない。成功かどうかはわからない。新聞や雑誌を含め、公表された経営の事例（実験）は、モデルでもないし、解答でもない。そこから経営の知を生み出していく、さらなる実験のための材料と考えなくてはならない。

こう考えてくると、経営学は動態的な理解の学として学ぶものである。これもまた経営学を学ぶ大きな魅力である。

(5) 経営学と実務家

“本流”であるかどうか、“筋ワル”であるかどうか、そんなことは今の私にとってはどうでもよいことである。実は、常に私の勉強に、力強いモチベーションを与えてくれたのは、この人たちを除いて経営学を語ることの出来ない三人の先覚者の業績である。

それは、科学的管理法のテラー（1856～1915）、管理過程論のファヨール（1841～1925）、そして近代的組織論のバーナード（1886～1961）である。この三人に共通するのはいずれも実務家出身であることだ。

テラーは眼病のためハーバード大を中退、一介の従弟として機械工場に入った。機械工、職長、機械技師と昇進した彼は、19世紀末から20世紀にかけて、実務の中で、低い作業能率の原因を追求する独創的かつ徹底した科学的研究を進め、「科学的管理法の原理」を発表して、今日の経営学の礎を築いた。

同じ頃、フランスで鉱山技師として社会に出たファヨールは、地質の研究者としての業績、のちにその鉱山会社の社長となり、赤字に転落した会社を、社長就任1年余で、復配に転じた。こうした経緯をもとにして書かれたのが「産業及び一般管理論」という著書であり、そこには、経営と管理の概念、管理の職能と過程、管理の一般原理、管理者能力とその教育などが書かれている。ファヨールは、アメリカのテラーとほぼ同時期に活躍したが、フランスという国の違いから、その業績が広く理解されるのが遅れた。ファヨールの著書がアメリカで翻訳されたのは、第二次大戦後といわれ、わが国

に紹介されたのも、戦後のことであった。私が経営学を学び始めた頃、アメリカの経営書と共に、前記の本を読んで、大変感動したことを今でも覚えている。

バーナードも、アメリカ電信電話会社（AT&T）に入社、1927年、41才の時、その子会社ニュージャージー・ベル電話会社社長となり、20年余その職にあった。この間の経営者の体験をもとにして書かれたのが、「経営者の役割」である。本格的な組織論として、今日では経営学の必読書になっている。

“バーナード革命”といわれるように、過去の管理論、組織論の人間観をこえて、自律的な意思決定者としての人間、個人人格と組織人格の総合を提起し、組織とは何か、また経営者の職能の本質を解明しようとした。この本は広く読まれているが、内容的には大変難解なものである。

この三人は、いずれも経営学の歴史の上で大きな足跡、そして後世に輝やく名著を残した。そして三人は、共に大変な勉強家であり実務家であった。私などとても、彼らに及ぶようのものを書き残すことは出来ないだろうが、これからも私の研究の道を照らし、限りない励ましを与えてくれる偉大な先覚者である。

5. おわりに

ー経営学のとりもった奇縁ー

「経営学と私」について、思うまま、とりとめもなく、自由に書いて来た。これまで、私は多くの実務家、学者、新聞・雑誌・出版関係者などと知り合い、さまざまな助言、指導を受け、私に活動の場を与えて頂いた。そのお蔭で私は一介の会社員に終ることなく、生涯、企業と経営を学び続けることが出来た。今、白鷗大学に在籍するのも、そのような縁によって機会が恵まれた。この稿をまとめるに当たり、そうした多くの方々に深く謝意を申しあげたい。

最後に、経営学を通じて結ばれた奇縁ともいうべき三人の有名人について、

その思い出を書いてみたい。

第一は、野中郁次郎さん（北陸先端科学技術大学院大学教授）である。私がかつて勤めたF社の6年後輩であった。彼は今や、わが国の経営学界で押しも押されもしない第一人者になった。彼が入社して5年ぐらいたった頃、私はF社の企画課長として、また“経営学ブーム”のさ中であって、仕事も執筆も、正に目まぐるしい生活を送っていた。経営学に関心をもった彼は、時間中度々私のもとを訪れ、話をしていくようになった。彼はまたその頃、中央研修所の研修企画も兼ねており、私が管理者研修の講師に泊まり込みで行った時など、よくだべったものである。その後、彼はアメリカ留学を志し、私も彼にそれをすすめた覚えがある。渡米後、奥さんと共に大変な苦勞をし、その甲斐あって今は大成された。何ととっても、彼はオリジナルな経営学者の一人でもある。かつて、彼に私の陳腐な経営学を教えたことを思うと、誠に恥ずかしい限りだが、蔭ながら彼の活躍を喜び、さらなる業績を期待したい。

第二は、高原須美子さん（元経済企画庁長官）である。彼女とも“経営学ブーム”時代のおつき合いである。多分昭和34年頃だったと思う。彼女は経済誌「エコノミスト」の編集記者であった。私は、坂本先生の代筆として、約1年近く、ほとんど毎週のように、彼女は私のところに原稿をとりに来てくれたのである。彼女は大柄で、大変目立つ存在であった。とに角、ひんぱんに訪れてくるのだから、受付嬢を通して、社内ですっかり有名になった記憶がある。もちろん彼女の独身時代であり、残念ながら私は既婚であった。実は、彼女が経企庁長官をやめたあと、電々公社の元総裁秋草篤二氏の紹介で、三十数年ぶりに再会が実現した。彼女はフィンランド大使、日体協会会長、プロ野球セ・リーグ会長など多彩な活躍を続けておられる。その異色な活動に心から声援を送りたい。

第三は、余りよくない思い出なので実名はふせておきたい。後に故人となられた有名な経営学者U博士のことである。昭和39年のことだったと思う。

“経営学ブーム”時代、博士は坂本先生、野田先生と並んで大活躍した経営

学者でもあった。“カッパブックス”から出た1冊の啓蒙書は、ベストセラーにもなった。その博士から、私は激的な脅迫状ともまがうべき内容の手紙を受けとったのである。あえて原文は伏せるとして、要は、私とその年の夏、経営雑誌「近代経営」に、日本の経営学や経営学者のあり方に、いさかきついコメントを書いたことへの反駁であった。実は脱稿してすぐに、わたしはドイツに出張してしまい、「経営学の破産」という題名がつけられたのはあとで知った。とに角センセーションを巻き起こし、確か同誌の次号に、何人かの学者の反論、釈明、弁明が掲載されたように記憶している。

U博士が怒ったのには、もう一つ理由があった。別の経営誌「ビジネス」が、U博士の著作論文の批判特集をやり、その中に、私が前記ベストセラーをとりあげた。その焦点は、その中の経営分析の誤まりの指摘だった。博士は、この特集について出版社、執筆者を名誉毀損で告訴することまで進んだ。（後に取り下げ）博士とはおつき合いする機会がないまま、お亡くなりになってしまった。もっとも、そのあと博士は、理論書の著作に徹し、いっさい啓蒙書は書かれなくなったと思う。

このことは、私にとって“経営学ブーム”がひき起こした思わぬハプニングであると共に、すぐれた学者の別の一面を知ってがく然たる思いがしたことを覚えている。

ともあれ、“経営学ブーム”のもたらした奇縁を半ばなつかしく思い出しながら、小文を閉じることにする。

（本学経営学部教授）